

**Розвиток публічної служби П'ятої французької республіки: голлістський та постголлістський періоди**

О.В. Онуфрієнко

[kaf\\_du@vidr.dp.ua](mailto:kaf_du@vidr.dp.ua)*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29*

УДК 35.071 + 35.072 (44)

doi: 10.15421/1520175

У пропонованій статті проаналізовано основні етапи еволюції французької публічної служби у контексті специфічного концептуального фундаменту та інституціонального онтогенезу сучасної 5-ї Республіки (голлістського та постголлістського періодів). На основі здобутих результатів описано складну діалектику традицій та модернізації французької публічної служби.

Зокрема, доведено, що адміністративні реформи у Франції, перший етап яких було розпочато ще на початку 80-х рр. XX ст., нерідко охоплювали різноспрямовані тенденції, в тому числі: поширення кар'єрної системи на територіальну (місцеву) публічну службу в умовах одночасної децентралізації та посилення автономії територіальних громад; обмежена і не завжди системна агенціфікація у вигляді традиційної правової форми, характерної для публічних установ (*Établissement public*); нові форми бюрократизації у процесі контролю витратів (зокрема, відповідно до Бюджетного Акта 2001 р.) одночасно з упровадженням інструментарію концепції Нового Державного Управління.

Обґрунтовано, що проблема ефективного узгодження таких різноспрямованих імпульсів не є системно розв'язаною. Їх поєднання вимушено відбувається відповідно до ітераційної моделі еволюції французької держави: новий або оновлений конституційний лад та новий політичний режим встановлюються як реакція на неспроможність розв'язати системну соціальну кризу засобами попередньої державної моделі. Еволюція публічної служби при цьому співвідноситься зі змінами та слідує за головними ідеями нової ітерації.

**Ключові слова:** реформування публічної служби Франції; модернізація публічної служби Франції; адміністративна реформа; конвергенція громадянського суспільства та держав

**Development of public service in french fifth republic: gaullist and postgaullist periods**

O.V. Onufriienko

[kaf\\_du@vidr.dp.ua](mailto:kaf_du@vidr.dp.ua)*Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy  
for public administration under the President of Ukraine  
29, Hoholya St., Dnipro, 49044, Ukraine*

In proposed paper the main stages of the French public service evolution within the framework of the specific conceptual basis and institutional ontogenesis of the present Fifth Republic (both Gaullist and postgaullist periods) has been analyzed. Based on the results obtained complex dialectics of traditions and modernization of French public service has been described.

In particular, it's been proved that French administrative reforms first implemented as far back as the early 1980s, more often than not embraced divergent trends such as: the applying of the career development system to the territorial (local) public service within the conditions of simultaneous decentralization and the enhancement of the territorial communities' autonomy; restricted and not always consistent agencification in terms of traditional legal form that is characteristic of public institutions (*Établissement public*); new forms of bureaucracy in the ex-

**Цитування даної статті:** Онуфрієнко О.В. Розвиток публічної служби П'ятої французької республіки: голлістський та постголлістський періоди / О.В. Онуфрієнко // *Аспекти публічного управління*. – 2017. – Т. 5. – № 3-4(41-42). – С. 14-25.

**Citation of this article:** Onufriienko, O.V., 2017. Rozvytok publichnoyi sluzhby P'yatoyi frantsuz'koyi respubliky: hollist-s'kyu ta posthollist-s'kyu periody [Development of public service in french fifth republic: gaullist and postgaullist periods]. *Public administration aspects* 5, 3-4(41-42), 14-25. doi: 10.15421/1520175 (in Ukrainian).

**Peer-reviewed, approved and placed:** 12.03.17

penditure control (in particular, pursuant to The Budget Act, 2001) along with implementing the tools of the New Public Management concept.

It's has been grounded that the problem of efficient coordination for such different directional trends cannot be solved at the system level. They are combined in a compulsory manner according to the iteration evolution model of France: new or renewed constitutional system and political regime are established as a result of the incapability to resolve the systemic social crisis via the former public model.

**Keywords:** French public service reforms; French public service modernization; administrative reform; convergence of civil society and the State

### **Развитие публичной службы Пятой французской республики: голлистский и постголлистский периоды**

А.В. Онуфриенко

*kaf\_du@vidr.dp.ua*

*Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии  
государственного управления при Президенте Украины,  
49044, Днепр, ул. Гоголя, 29*

В предлагаемой статье проанализированы основные этапы эволюции французской публичной службы в контексте специфического концептуального фундамента и институционального онтогенеза современной 5-й республики (голлистского и постголлистского периодов). На основании полученных результатов описана сложная диалектика традиций и модернизации французской публичной службы.

В частности, доказано, что административные реформы во Франции, первый этап которых начался еще в начале 80-х гг. XX ст., нередко охватывали разнонаправленные тенденции, в том числе: распространение карьерной системы на территориальную (местную) публичную службу в условиях одновременной децентрализации и усиления автономии территориальных общин; ограниченная и не всегда системная агентификация в виде традиционной правовой формы, характерной для публичных учреждений (*Établissement public*); новые формы бюрократизации в процессах контроля расходов (в частности, в соответствии с Бюджетным Актом 2001 г.) одновременно с внедрением инструментария концепции Нового Государственного Управления.

Обосновано, что проблема эффективного согласования таких разнонаправленных импульсов не является системно разрешенной. Их объединение вынуждено происходит в соответствии с итерационной моделью эволюции французского государства: новый либо обновленный конституционный строй и новый политический режим устанавливаются как реакция на невозможность разрешить системный социальный кризис средствами предыдущей государственной модели. Эволюция публичной службы при этом соотносится с изменениями и следует за главными идеями новой итерации.

**Ключевые слова:** реформирование публичной службы Франции; модернизация публичной службы Франции; административная реформа; конвергенция гражданского общества и государства

**Постановка проблеми.** Незважаючи на уніфікацію законодавства, універсальну стандартизацію та загальне правове зближення в межах амбіційного інтеграційного проекту, яким є ЄС, упровадження управлінського інструментарію New Public Management, держави-члени ЄС зберігають істотні особливості в організації публічної служби в цілому та державної служби зокрема. Провідні європейські дослідники у сфері науки публічного адміністрування констатують не тільки своєрідність систем публічної служби держав-членів ЄС та унікальність національних траєкторій адміністративних реформ, але й фіксують відсутність універсальної концептуальної за-

гальноєвропейської моделі, яка визначала б їх сучасний розвиток [9] [10] [11]. Мова йде лише про певні загальні тенденції (дебюрократизація, запозичення методів приватного сектора, прагнення більшої відкритості, наприклад, зближення з громадянським суспільством) та наявність національних кластерів, що поєднують споріднені системи публічної служби [10, с. 8-9], всередині яких також існують суттєві розбіжності в підходах до їх організації. Ці факти мають бути враховані у контексті вітчизняної універсальної рецепційно-модернізаційної парадигми державотворення в цілому та адміністративної реформи зокрема [1] [21].

Особливим чином нерозривний зв'язок між специфікою організації публічної служби та інституціональним розвитком держави ілюструється історією державотворення у Франції. Цей факт звичайно підкреслюється в зарубіжній літературі з публічного адміністрування як такий, що має фундаментальне значення для розуміння специфіки французької публічної служби [12, с. 327-329] [26, с. 167-170]. Актуальність такого розуміння тематичної проблематики підкреслює також і факт традиційної орієнтації вітчизняних суспільних наук та теорії і практики державотворення передусім на досвід континентально-європейських країн у цілому та країн з республіканською формою правління зокрема. Досвід власне Франції, як видається, використовується українською наукою публічного управління ще недостатньо. Мова в цьому випадку йде як про французький досвід соціально-політичної та економічної нестабільності і конфлікт держави та громадянського суспільства часів 3-ї та 4-ї Республік, що ґрунтувався передусім на неефективності демократичних інституцій та державного управління в межах парламентської форми республіканського правління, і про досвід державотворення в межах змішаної моделі П'ятої республіки, яка виявилась набагато стабільнішою, так і про еволюцію французької публічної служби у контексті означених процесів.

Історичні паралелі проявляються тим чіткіше, чим глибше дослідник занурюється у складний соціокультурний контекст. Висновок президента Ш. де Голля про те, що недоліки французької політичної культури полягають у схильності розділятися під впливом суперечливих тенденцій, розважатися політичною грою, що поєднується з традиційною недовірою до режиму сильної влади [20, с. 98], цілком можливо застосувати і до сучасного стану політичної культури українського суспільства. Вищезазначене підтверджує, що здійснення системних компаративних досліджень досвіду реформування публічної служби Франції є цілком на часі.

Усвідомлення цього обумовлює формулювання комплексної мети пропонованої статті, а саме: проаналізувати основні етапи еволюції французької публічної служби у контексті специфічного концептуального фундаменту та інституціонального онтогенезу сучасної 5-ї Республіки (голлістського та постголлістсько-

го періодів) та на основі здобутих результатів описати складну діалектику традицій та модернізації французької публічної служби.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Моделі публічної служби в зарубіжних країнах, у тому числі й систему публічної (державної) служби Франції, специфіку та механізми їх розвитку й модернізації досліджують у своїх працях вітчизняні науковці, що репрезентують науку державного управління: М. Багмет, В. Бакуменко, Н. Гончарук, Х. Дейнега, С. Дубенко, Г. Дутчак, Ю. Ковбасюк, П. Надолішний, О. Оболенський, Л. Прокопенко, С. Сergyogin, В. Шарій та ін.; серед зарубіжних науковців - О. Барабашев, Д. Боссарт, Ж. Зіллер, О. Ноздрачев, О. Оболонський та ін. Особливо слід відзначити власне французьких дослідників адміністративної реформи у Франції - Ф. Безе й Ж. Жано, американського фахівця Дж. Рора та відомого представника компаративного напрямку науки публічного адміністрування К. Деммке.

У той же час на рівні вітчизняних монографічних досліджень у сфері науки державного управління система публічної служби Франції вивчається переважним чином фрагментарно, відповідно до унікального авторського вектора наукового пошуку; предметом досліджень стають її загальна структура, окремі елементи, субсистеми тощо (зокрема, кадрова політика та підхід до організації кар'єрної системи, правовий статус та соціальний захист державних службовців, функції та роль префектів як представників держави високого рівня, що здійснюють адміністративний контроль) [17] [29].

Тематичні розділи управлінської дидактичної літератури обґрунтовано характеризуються довідковим характером [13] [22] [27]. У фаховій науковій періодиці [2] [28] найяскравіше проявляються головні концептуально-методологічні проблеми сучасної вітчизняної науки державного управління стосовно вивчення особливостей публічної служби Франції - орієнтація на відносно застарілі і переважним чином пострадянські доктринальні джерела, що принаймні не подають жодних даних про адміністративні реформи 2000-х рр. у цілому та президентського терміну Н. Саркозі зокрема, та дистанціювання від оцінювання результатів цих реформ як у контексті загальноєвропейських тенденцій у сфері державного управління, так і відносно їх

кореляції із сучасними парадигмами розвитку французької держави.

**Виклад основного матеріалу.** Статичність французької публічної служби [8, с. 206-208] – це значною мірою уявна характеристика, оціночний стереотип, що склався на фоні здійснення компаративних досліджень загальних тенденцій розвитку публічної служби в розвинених країнах у цілому та на тлі успішних адміністративних реформ в англосаксонських країнах в останній чверті ХХ ст. зокрема. Саме останні стали необхідною емпіричною основою для поширення тенденції розгляду закритих раціональних систем публічної служби в континентально-європейських країнах як певного адміністративного анахронізму. Втім навіть англосаксонські дослідники визнають, що адміністративний імідж Франції, у контексті якого держава «птопає у болоті численних статистів з величезними привілеями», створений зокрема зусиллями редакторів впливового журналу «The Economist», має небагато спільного зі складною реальністю [12, с. 341]. Це цілком справедливо і в історичному аспекті, і у світлі останніх реформ публічної служби часів президентства Н. Саркозі.

Генезу та сутність реформ П'ятої французької республіки неможливо зрозуміти поза межами ітераційної моделі державно-правового розвитку, оскільки вони великою мірою були реакцією передусім на інституціональну неефективність попередніх ітераційних кроків, що супроводжувалася інверсією підходів до державного управління. Дійсно, фундамент нової державної моделі будувався авторами Конституції 1958 р., зокрема М. Дебре – одним з головних ідеологів голлізму та першим прем'єр-міністром П'ятої республіки, цілком у «практичному медичному баченні» (за влучним твердженням А.Медушевського): як системи ліків від хронічних хвороб, що обтяжували 3-ю і 4-у республіки та привели до їх кризи. Рішення було винайдено у синтезі парламентської та президентської форм республіканського правління у варіанті «голлістської республіки», який поєднав ефективні інститути державного управління та принципи демократії [20, с. 106].

Спеціалістів у галузі державного управління має зацікавити у цьому сенсі той факт, що зсередини французької пізнавальної парадигми суспільних наук Конституція 1958 р.

тракується як «перша конституція (Франції) розроблена юристами, які були одночасно й адміністраторами, в той час як попередні конституції розроблялися парламентарями, які були одночасно ідеологами» [20, с. 101]. Зовсім не випадково чиновництво, що є підконтрольним президенту та уряду, постає в Конституції 1958 р. однією з важливих основ П'ятої республіки. Відповідно до ст. 13 Конституції Президент призначає на цивільні та військові державні посади; відповідно до ст. 20 Уряд має в розпорядженні адміністрацію та збройні сили [5]. За влучним твердженням сучасних французьких дослідників, посилення виконавчої влади та Президента з одночасним обмеженням повноважень парламенту спродукувала таку систему розподілу влади у П'ятій республіці, яка автоматично підсилювала чиновництво, особливо найвищої ланки [3, с. 12] і, додамо, закріпила вельми високий рівень його політизації, що зберігається й понині.

У 1959 р. президентський ордонанс про статус чиновництва доповнив закон 1946 р. поправками, що мали на меті виключно посилення ієрархічності та підпорядкування державної служби політичній владі [8, с. 208]. У цьому сенсі слід згадати і специфіку французької тематичної термінології: державні службовці – це буквально функціонери (Fonctionnaires), що входять до 'La Fonction Publique' (публічної чи державної служби). З точки зору англосаксонських дослідників (з якою важко сперечатися), поняттєвий зміст специфічної французької термінології співвідноситься у цьому випадку не з власне службою чи управлінням (civil service (англ.)), але із здійсненням відповідної функції особою, що є частиною ієрархії «касти функціонерів» відповідно до чинних нормативно-правових актів [12, с. 329], відображаючи таким чином стійку традицію закритої раціональної публічної служби, що відмежована від громадянського суспільства.

Власне в період президентства Ш. де Голля (1958-1969 рр.) розвиток публічної служби Франції відбувався цілком у межах ітераційної моделі еволюції, відповідаючи концептуальним положенням ідеології державотворення голлізму, слідуючи відповідно до політичного курсу та відчувачи не завжди системний адміністративно-політичний вплив вищої французької бюрократії [3,

с. 10]. Але посилення ієрархічності публічної служби цього періоду непотрібно перебільшувати. За твердженням вже згаданого М. Дебре, одного з фундаторів П'ятої республіки, адміністрація, безумовно підпорядковуючись наказам уряду, має одночасно проявляти ініціативу у дослідженнях, пропозиціях та виконанні рішень влади [8, с. 208]. Таке розуміння еволюціонувало у теорію «розумного управління», що визнає право чиновника на певний маневр у виконанні наказів та поєднує принцип субординації і принцип автономії держслужбовців [8, с. 208].

Головний парадокс П'ятої республіки, як уявляється, полягав у тому, що голлістська модель виявилася політично стабільною для того, щоб перервати нескінченний «парад» французьких конституцій як інструменту подолання політичного та загальносоціального конфлікту, але недостатньо гнучкою для того, щоб завадити власне системним соціальним кризам та уникнути жорсткого протистояння громадянського суспільства і держави. Більше того, криза, що призвела до закінчення голлістського періоду П'ятої республіки – Червоний травень 1968 р., – була викликана не тільки погіршенням економічної ситуації на фоні посилення лівих політичних сил, але й загальним незадоволенням громадянського суспільства другої половини 60-х рр. ідеологією голлізму, відносним авторитаризмом та націоналізмом самого Ш. де Голля та методами управління його адміністрації, зокрема державною інформаційною монополією на радіо та телебаченні.

Ітераційний механізм, що цього разу спрацював в умовах значно більшої стійкості державних інституцій та вищого ступеня єдності політичних еліт і не супроводжувався прийняттям нової конституції, тим не менше результував у тектонічний зсув у французькому суспільстві та змінив баланс політичних сил, що поступово оформилися у відповідні парадигми розвитку постголлістської П'ятої республіки. Адміністративна реформа у Франції почалася в січні 1968 р., коли було запущено програму Рационалізації Бюджетних Рішень із трьома цілями: розробка мікроекономічних інструментів на основі ретельного аналізу зисків та витрат задля підвищення ефективності прийняття рішень за допомогою оптимізаційних технік; рационалізація бюджетного процесу на засадах планового

підходу до розроблення бюджету окремих програм та застосування нових управлінських засобів [3, с. 8]. Упродовж 70-х років ця програма потроху втрачала актуальність, а новим трендом еволюції публічної служби Франції стало помірковане зближення із громадянським суспільством в якості превентивного антикризового заходу, що спочатку відбувався у формі накладення на публічну службу певних обмежень задля захисту прав громадян як споживачів адміністративних послуг [3, с. 8]. Так, у 70-і роки було запроваджено інститут державного арбітражу [25], законами 1978 та 1979 рр., що присвячені розвитку відносин між адміністрацією та громадянами, спеціально передбачено обов'язок держслужбовців забезпечувати доступ зацікавлених осіб та організацій до закритих документів тощо [8, с. 224].

У 80-і роки проблематика ефективності управлінських рішень поступається ідеї системної децентралізації публічної служби Франції, що виникла як реакція на необхідність перебалансування розподілу політичної влади, а не внаслідок адміністративної неефективності [3, с. 8]. Початок цього процесу було покладено реформами уряду П. Моруа, оформленими законом 1982 року про права, свободи комун, департаментів та регіонів [19] і розвинено за допомогою законів Г. Деффера 1983 р. Саме на цій правовій основі у наступні роки було фактично здійснено системну кодифікацію правових норм, що регулюють діяльність французької державної служби: прийнято Закон про права та обов'язки держслужбовців від 13 липня 1983 р., Закон від 11 січня 1984 р., який містив загальні статутні положення стосовно публічної служби Франції, Закон від 26 січня 1984 р. про загальні статутні положення місцевої (територіальної) публічної служби тощо. У науковій літературі з державного управління французькі реформи 80-х років звичайно оцінюються як вельми обережні кроки до децентралізації з кількома новаційними аспектами: поширенням системи кар'єри на місцеву (територіальну) публічну службу, отримання місцевими органами певної автономії у регламентації та розв'язанні кадрових й інших питань стосовно власного апарату [8, с. 210] відповідно до загальної моделі (плану) децентралізації «держава-регіон» [27, с. 41-42]. Таке оцінювання пов'язане із традицій-



ною акцентуацією уваги дослідників на центральній держслужбі Франції. У той же час доцільно у цьому контексті згадати зміст закону уряду Моруа, який власне і започаткував процес реформ: було покінчено із сторічним режимом обмеження повноважень рад департаментів та муніципальних рад, що до цього моменту перебували під управлінням префектів. Так, виконавчі повноваження на місцевому рівні було передано Президенту ради департаменту, адміністративна опіка [так звана *tutelle administrative* (фр.)] префектів як принципово антагоністичний інститут стосовно самоуправління, що традиційно обмежувало громадянське суспільство та у 80-х роках сприймалося як безумовний анахронізм XIX сторіччя, була замінена контролем законності [так званий *contrôle de légalité a posteriori* (фр.)] з боку адміністративних судів тощо.

Системна кодифікація законодавства про публічну службу та розуміння необхідності реформування дозволила різним урядам 80-х рр. здійснювати послідовну політику стосовно подальшого розвитку публічної служби. Саме у цей період у науковий та політичний лексикони входять терміносполучення «модернізація адміністрації», «адміністративні реформи» та «державна реформа» [3, с. 8]. Почавши оформлятися за уряду прем'єр-міністра Л. Фабіуса у 1984 – 1986 рр., адміністративна реформа була підхоплена урядом Ж. Ширака (1986-1989 рр.) та набула завершеної форми за уряду М. Рокара (1988 – 1991 рр.) у вигляді програми «Оновлення публічної служби» («*Le renouveau du service public*») [3, с. 9], що передбачала підвищену увагу до якості адміністративних послуг, розширення управлінського інструментарію та переорієнтування на забезпечення прав громадян, залишаючи простір для експериментів та підсилюючи необхідність підвищення кваліфікації держслужбовців. Реагуючи на внутрішньо-системну кризу публічної служби Франції у 1988-1989 рр., програма оновлення передбачала також посилення впливу профспілок державних службовців, покращення методики управління людськими ресурсами, вжиття заходів щодо налагодження соціального діалогу та запровадження нового підходу до оціночної політики [3, с. 9]. В якості експерименту було запроваджено нові форми контрактінгу між міністерствами [4] [15].

Означені факти дозволяють обґрунтовано

стверджувати, що в цілому так званий перший етап децентралізації публічної служби у Франції був значною мірою обумовлений розумінням застарілості надмірно централізованої та надмірно закритої публічної служби держави і фактично визнавав певну роль цих факторів у системній кризі французького суспільства кінця 60-х років. Вихід було знайдено у кроках, що обмежили дивергентні тенденції у взаємодії громадянського суспільства та держави. Таке розуміння реформ 80-х років дозволяє переоцінити їх цінність з точки зору науки державного управління та вийти за рамки їх традиційного сприйняття як обережних кроків до децентралізації, що мали значення лише на рівні місцевої публічної служби. Маючи переважно внутрішні причини, вони задали новий тренд еволюції публічної служби постголлістської Франції (як нової державної ітерації) у цілому – тенденцію до обмеженої конвергенції із громадянським суспільством, яка послідовно реалізовувалася з урахуванням національних традицій організації публічної служби.

Під цим кутом зору такі тенденції розвитку, що у тематичній літературі звичайно не пов'язуються з попереднім розвитком усього французького суспільства та публічної служби зокрема, постають у нових вимірах. Так, криза легітимності державної служби Франції у 90-х роках XX ст., що полягала в істотному зниженні довіри громадян до органів державного управління і виникнення якої нерідко трактується як своєрідний парадокс усебічно регламентованої, стійкої системи централізованої адміністрації [8, с. 225], цілком ув'язується із сутністю та наслідками реформ попереднього десятиріччя. По-перше, на таке ставлення суспільства вплинула в цілому невдала реалізація розподілу повноважень як між місцевими органами самоврядування, так і між останніми та центральними органами держуправління [3, с. 8], яка супроводжувалася дублюванням функцій та відповідними проблемами практики самоврядування [7]. По-друге, налагодження взаємодії публічної служби із громадянським суспільством, її відкриття назовні виявило проблеми та недоліки професійної кастової бюрократії, передусім факти корупції, що були маловідомі або свідомо замовчувалися у голлістській Франції з режимом державного контролю над радіо та телебаченням. Вільні засоби масової ін-

формації миттєво зробили державну службу об'єктом критики чи принаймні активного обговорення. Не випадково результатом цього стало розуміння необхідності адаптації публічної служби до нових соціальних очікувань [8]. Новим магістральним трендом стає підвищення уваги до особистісних аспектів державного управління в цілому та покращення моральних стандартів держслужбовців зокрема [8, с. 225], для чого здійснюються інституційні реформи і створюються спеціалізовані органи: Центральний департамент по запобіганню корупції (1993 р.), Міжміністерська комісія по розслідуванню контрактів, що укладаються службовцями (1994 р.) та Вища рада з етики у національній поліції (1995 р.). Суттєво оновлюється традиційна формула лояльності чиновництва: віднині вона має враховувати і лояльність до громадян як головних реципієнтів адміністративних послуг [16], хоча баланс у системі лояльності держслужбовця (держава, бюрократія, громадянське суспільство), як думається, залишається змішеним до перших двох елементів.

Інші реформи та зміни 90-х років ХХ ст. також цілком відповідають ідеї конвергенції із громадянським суспільством [23], характерної для цієї ітерації розвитку публічної служби Франції: було спрощено адміністративні процедури, в тому числі порядок звернення громадян до органів публічної влади (враховуючи засоби інтернету), підвищено їх загальну якість, поліпшено управління кадровими ресурсами публічної служби, посилено масштаби використання нових технологій (і насамперед власне інформаційних рішень), звернено увагу на загальноєвропейські тенденції адміністративної реформи, підвищено відповідальність органів державного управління, оптимізовано кількісні показники кадрового складу публічної служби тощо [25]. У цей же період вагомою частиною адміністративної реформи стає й бюджетна тематика: посилюється контроль над витратами на місцевому рівні, розширюються міністерські повноваження щодо релокації асигнувань тощо [3, с. 9].

Незважаючи на очевидні досягнення в адміністративній реформі, очікування французького суспільства великою мірою не справдилися і не результували у ґрунтовне підвищення довіри до публічної служби у 90-х роках. Частково це пов'язано із завище-

ними сподіваннями на реформи уряду Президента Ж. Ширака (1995-2007 рр.), що здійснювалися під патронажем прем'єр-міністра А. Жюппе та мали завданням суттєву перебудову системи державного управління [12, с. 341], але які знову призвели до протистояння громадянського суспільства та держави аж до масових демонстрацій та страйків. Криза легітимності публічної служби та органів державного управління цього періоду, узятя у широкому соціокультурному контексті, на початку 2000-х років була осмислена французькими інтелектуалами як прояв системної суспільної кризи, що стала очевидним викликом до демократії та стабільності у державі [14]. І хоч ця криза і не набула масштабів подій 1940 чи 1958 рр., проте обумовила необхідність дієвих реформ.

Відповідно до працюючої ітераційної моделі вихід із чергової кризи було знайдено у системному державно-правовому оновленні, щоправда не настільки всеохоплюючому, ніж попередні, внаслідок більш керованої ситуації в цілому. Необхідний нормативно-правовий фундамент було закладено за допомогою прийняття Бюджетного Акта 2001 р. (*Loi organique № 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances*), що впроваджував систематизований інструментарій Нового Державного Управління (і тим самим нарешті обумовив його сприйняття французькою публічною службою, підґрунтя для чого вже було підготовлено децентралізацією 80-х рр.): програмно-орієнтовані бюджети, підхід «реальної вартості» у здійсненні програм, нові засоби обмеження витрат бюрократії тощо [3, с.9], одночасно утворивши необхідний «важіль» для подальших реформ публічної служби [6].

У 2002-2004 рр. прем'єр-міністром Ж.-П. Рафареном запускається другий етап територіальної децентралізації. Зміни до Конституції Франції 2003 р. передбачали реалізацію принципу фінансової автономії територіальних громад [*collectivité territoriale* (фр.)] та нормативне закріплення термінів «регіон» та (власне) «децентралізація», запровадивши режим фінансової автономії на трьох рівнях місцевого самоврядування (комуни, департаменти й регіони).

Паралельно описаним процесам відбувається агенціфікація публічної служби, хоча переважно безсистемна та обмежена порівняно з відповідними реформами у Сполученому

Королівстві чи Нідерландах. Нові квазіавтономні публічні органи звичайно отримують правове оформлення в якості публічних установ [Établissement public (фр.)] – специфічних юридичних осіб, діяльність яких регулюється публічним правом та які діють у сфері охорони здоров'я, культури, сільського господарства тощо [3, с. 9]. При цьому агенціфікація залишається у Франції лише одним з аспектів адміністративної реформи (і далеко не найважливішим), тоді як у Сполученому Королівстві системне створення квазіавтономних неурядових організацій відбиває універсальний тренд на зближення із громадянським суспільством. Це свідчить про помітну стійкість ідеалів раціональної бюрократії та обмеження конвергенції із громадянським суспільством на інституціональному рівні.

Наступний етап останньої на цей час завершеної ітерації розвитку французької публічної служби утворюють реформи адміністрації президента Н. Саркозі (2007-2012 рр.). Емпіричні дані та аналітичні матеріали стосовно їх вже накопичено у власне французьких та європейських наукових джерелах, але ця проблематика залишається малодослідженою на рівні вітчизняної науки державного управління. Реформам цього періоду передували сприятливий соціальний контекст: певна суспільна деморалізація (програш права на проведення Олімпіади 2012 називають однією з вагомих причин цього [12, с. 342]), невпевненість суспільства у результативності попередніх реформ, зміна інтелектуальних настроїв, еволюція пріоритетів соціуму, сильна позиція влади та відносна готовність власне публічної служби до подальших змін [12, с. 342-343]. У липні 2007 р. урядом Ф. Фійона було запущено програму Загального Перегляду Державної Політики (La révision générale des politiques publiques (RGPP) [фр.]), яку було зорієнтовано на канадський та британський досвід реформ публічної адміністрації кінця 90-х та початку 2000-х. Три головні завдання програми зводилися до наступного: перерозподіл компетенції між міністерствами та зниження їх загальної кількості через злиття їх у так звані мета-міністерства [3, с. 10] з одночасним об'єднанням центральних міністерських директоратів (зокрема, слід згадати міністерство з симптоматичною назвою Міністерство Децентралізації, Державної Реформи та Пу-

блічної Служби); реорганізація місцевої (територіальної) публічної служби на рівні департаментів та регіонів, у тому числі злиття 23 регіональних міністерських директоратів у вісім регіональних директоратів (та аналогічні об'єднання на рівні департаментів) [3, с. 10]; нарешті, репозиціонування префектів у межах оновленої ієрархії місцевої публічної служби, де, наприклад, регіональний префект – це гарант суспільної згуртованості, координатор та арбітр міжвідомчої діяльності на рівні регіону [3, с. 10].

У той же час метазавданням програми було визначено політику жорсткої економії, спрямовану на загальне зниження видатків, актуальність якої тільки посилилася на тлі світової фінансово-економічної кризи 2008 р. і тією чи іншою мірою була реалізована всіма державами-членами ЄС. Серед реальних заходів такого роду слід згадати призупинення зростання реальної заробітної платні державних службовців з 2010 р. та скорочення кількості державних службовців за принципом «відмова від заміни одного з двох держслужбовців, що виходять на пенсію» [3, с. 10], що привело до зменшення витрат бюджету на персонал публічного сектора з 43 % у 2008 р. до 36.5 % у 2010 р. [3, с. 10], незважаючи на протестний рух профспілок [12, с. 343].

У цілому і цей період реформ характеризувався особливим французьким підходом до узгодження традицій та інновацій у розвитку публічної служби, можливо, з більшим тяжінням до сприйняття загальноєвропейських та світових трендів, ніж раніше, але в жодному разі не претендуючи на радикальні зміни.

**Висновки.** 1. Еволюція публічної служби Франції, особливо в рамках державної моделі сучасної П'ятої республіки, являє собою унікальний досвід поєднання традицій та інновацій в результаті їх діалектичної взаємодії. Адміністративні реформи, перший етап яких було розпочато ще на початку 80-х рр. XX ст., нерідко охоплювали різноспрямовані тенденції, в тому числі: поширення кар'єрної системи на територіальну (місцеву) публічну службу в умовах одночасної децентралізації та посилення автономії територіальних громад; обмежену і не завжди системну агенціфікацію у вигляді традиційної правової форми, характерної для публічних установ (Établissement public); нові форми бюрократизації у процесах контролю видатків (зокрема, відповід-



но до Бюджетного Акта 2001 р.) одночасно з упровадженням інструментарію концепції Нового Державного Управління. Слід також підкреслити звичайно менший масштаб реальних реформ порівняно з планами модернізації, що оприлюднюються представниками політичної еліти у контексті передвиборної риторики чи на початку нового президентського чи прем'єрського терміну, зокрема внаслідок протистояння із громадянським суспільством (профспілками тощо).

2. До консервативних факторів впливу на еволюцію публічної служби Франції відносимо наступні:

- багатовікова парадигма централізації та уніфікації публічної служби, що ґрунтується на відповідних державотворчих традиціях і в сучасному вигляді сформована концептом «наполеонівської держави» та оновлена й розвинена у голлістський період П'ятої республіки. Така традиція результувала у систему, в межах якої загальнодержавні міністерства мають відповідні субнаціональні органи на рівні регіонів та департаментів. Ці регіональні директорати та директорати департаментів також надглядаються префектами, які є агентами національного уряду [3, с. 11];

- закритий характер державної служби, сильний дух корпоративізму та відмежованості від громадянського суспільства, складні процедури звільнення з посади в контексті ретельно розробленої концепції кар'єри зумовлюють ригідність чиновництва, певну інерційність та негнучкість державної служби в цілому. Домінування принципу конкурсного відбору кандидатів на посади в державній службі, що визначається як спосіб розподілу обмеженого числа посад за допомогою випробувань, який дозволяє незалежному колегіальному журі класифікувати конкурсантів за їх заслугами [8, с. 216]. Існування особливих навчальних закладів, призначених для підготовки державних службовців найвищого рівня (і передусім *Ecole nationale d'administration*) [3, с. 11], які значною мірою забезпечують зберігання та репродукування традицій раціональної бюрократії;

- надзвичайно високий рівень нормативної зарегульованості французької публічної служби, завдяки системно й ретельно розробленій галузі адміністративного права, яка ґрунтується у тому числі на впливових доктринальних джерелах [3, с. 11]. За влучни-

ми метафоричними висловами французьких дослідників, адміністративне право утворює нееластичний «хребет» публічної служби Франції [18, с. 115] та правовий «фільтр», що відсікає «чужорідні» ідеї й концепти (зокрема, частину інструментарію Нового Публічного Управління, [3, с. 11]);

- високий рівень інституціональної пам'яті, пов'язаний із надзвичайно важливими традиціями національного державотворення для масової свідомості, відсутність значного політичного та суспільного інтересу до системної рецепції успішного іноземного досвіду державного управління, живучість ідеалів раціональної бюрократії у свідомості державних службовців, орієнтація у власній діяльності не тільки на громадян як споживачів адміністративних послуг, але й на служіння вищим інтересам держави тощо.

Переважна частина цих консервативних чинників є такими, що обмежують конвергенцію інститутів громадянського суспільства та держави на всіх її рівнях: інституціональному (централізованість та уніфікованість публічної служби, система кар'єри), ціннісному (збереження ідеалів раціональної бюрократії), телеологічному тощо.

3. Серед факторів модернізації публічної служби Франції виокремлюємо наступні: концептуальний вплив універсальних європейських та світових тенденцій у сфері публічного управління, у тому числі концепції Нового Державного Управління та загального постмодерністського тренду на зближення з громадянським суспільством, уніфікаційні процеси в ЄС як масштабному інтеграційному проекті, врахування (але не рецепція!) успішних реформ публічної служби в англосаксонських країнах в останню чверть XX ст., необхідність здійснення політики жорсткої економії після світової фінансово-економічної кризи 2008 р. та суспільні запити стосовно децентралізації, пом'якшення та загального оновлення голлістської моделі П'ятої французької республіки.

4. Проблема ефективного узгодження таких різноспрямованих імпульсів не є системно розв'язаною. Їх поєднання вимушено відбувається відповідно до ітераційної моделі еволюції французької держави, що склалася після Великої французької революції та отримала доктринальне обґрунтування за

часів Третьої французької республіки і яку непотрібно ототожнювати зі звичайною залежністю стану часткових реформ від змін політичного курсу: нові або оновлені конституційний лад та новий політичний режим встановлюються як реакція на неспроможність розв'язати системну соціальну кризу засобами попередньої державної моделі. Сутність такої кризи утворює протистояння громадянського суспільства та держави як результат неспроможності налагодити кон-

вергентну форму їх взаємодії у контексті нестабільної політичної ситуації. Еволюція публічної служби при цьому співвідноситься зі змінами та слідує за головними ідеями нової ітерації. Складний та часто суперечливий досвід реформування французької публічної служби, властиве їй унікальне поєднання традицій раціональної бюрократії та інновацій, запозичених у відкритих системах цивільної служби слід, як мінімум, враховувати у контексті вітчизняної адміністративної реформи.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Баштанник В.В. Реформування державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів: автореф. на здобуття наук. ст. доктора наук з державного управління: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / Баштанник В.В.; НАДУ при Президентів України. – К.: 2011. – 36 с.
2. Бережний В. О. Реформування державної служби у Франції / В. О. Бережний // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – № 2. – С. 364-371. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2011\\_2\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_2_52).
3. Bezes, Ph., Jeannot, G. Public Sector Reform in France: Views and Experiences from Senior Executives / Ph. Bezes, G. Jeannot. - Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS): [www.cocops.eu](http://www.cocops.eu), 2013. – 65 pp. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France\\_WP3-Country-Report.pdf](http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France_WP3-Country-Report.pdf)
4. Bezes, Ph. Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008) / Ph. Bezes. - Presses universitaires de France, coll. «le lien social», 2009. - 519 p.
5. Constitution du 4 octobre 1958. Version consolidée au 09 avril 2017. Legifrance. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006071194>
6. Corbett, A. Public management policymaking in France: legislating the Organic Law on Laws of Finance (LOLF), 1998 – 2001 / A. Corbett // Governance. – 2010. - 23 (2). - pp. 225 – 249.
7. Вольман Х. Организация государства во Франции и Германии: между территориальностью и функциональностью / Х. Вольман, Г. Букерт // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2007. – Т. 2. – № 2-3. – С. 59-89.
8. Государственная служба (комплексный подход): Учеб. пособие / А.В. Оболонский, А.Г. Барабашев и др. – М.: «Дело», 2000. – 440 с.
9. Demmke, Ch. Civil Services in the Accession States: New Trends and the Impact of the Integration Process / Ch. Demmke, D. Bossaert. – Maastricht: European Institute of Public Administration, 2003. - 107 p.
10. Demmke, Ch. Civil Services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service / Demmke Ch. // EIPASCOPE. – 2010. - № 2. - P. 5-11. - Режим доступу: [http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936\\_Eipascope\\_2010\\_2\\_Article1.pdf](http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936_Eipascope_2010_2_Article1.pdf)
11. Demmke, Ch. European Civil Services Between Tradition and reform / Demmke Ch. - Maastricht: European Institute of Public Administration, 2004. – 202 p.
12. Duggett, M., Desbouvries, M. The civil service in France: contested complacency? / M. Dugget, M. Desbouvries // International Handbook on Civil Service Systems / Edited by Andrew Massey. - Edward Elgar Pub, 2011. - pp. 327-346.
13. Державна служба : підручник : У 2-х т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Сergyоїн (заст. голови) [та ін.]. - К. ; Одеса : НАДУ, 2012. - Т. 1. - 372 с.
14. Fauroux, R., Spitz, B. Notre Etat : Le livre vérité de la fonction publique / R. Fauroux, B. Spitz. – Pluriel, 2002. - 812 p.
15. Jeannot, G. The «service project» experience in the French civil service / G. Jeannot // International journal of public sector management. – 2003. - № 16 – 6. - pp. 459-467.
16. Kamto, M. Reaffirming public-service values and professionalism / M. Kamto // The international review of administrative sciences. - 1997. - Vol. 63. № 3. - pp. 295-308.
17. Кірмач А. Правове регулювання проходження державної служби: європейський досвід та його впровадження в Україні: автореф. дис ... канд. юрид. наук / А. В. Кірмач. – Київ : Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2010. – 20 с.
18. Knill, C. Explaining Cross - National Variance in Administrative Reform : Autonomous versus Instrumental Bureaucracies / C. Knill // Journal of Public Policy. – 1999. - № 19. - pp. 113-139.
19. Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions.

- Version consolidée au 09 avril 2017. Legifrance. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006068736&dateTexte=vig>
20. Медушевский А. Теория конституционных циклов / А.Н. Медушевский – М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2005. – 574 с.
21. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. - К. : НАДУ, 2013. - 120 с.
22. Організація державної служби в Україні: теорія та практика: Навч. посібник / За заг. ред. М. О. Багмета, М.С. Іванова, В.С. Фургатова. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. – 244 с.
23. Онуфрієнко О.В. Моделі організації державної служби у конвергентних суспільствах: порівняльний аналіз / О.В. Онуфрієнко // Зб. наук. праць «Актуальні проблеми державного управління». – Х.: ХарПІ НАДУ, 2016. – Випуск № 1 (49). – с. 153-160. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2016-1/doc/5/03.pdf>
24. Pollitt, Ch., Bouckaert, G. Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State / Ch. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford: Oxford University Press, 3 edition, 2011. - 352 p.
25. Ралдугін Є. Державна реформа у Франції: історичний аспект / Є. Ралдугін // Вісник державної служби України. – 2000. - № 2. – С. 71-82.
26. Rohr, J. French Public Administration / J. Rohr // PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY / Edited by K. Tummalala. – 2009. – Vol. I. – pp. 165-182. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.eolss.net/sample-chapters/c14/e1-34-03-01.pdf>
27. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Л. А. Пустовойт ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. - К. : НАДУ, 2010. - 56 с.
28. Чмига В. О. Державна служба Франції : традиції і модернізація / В. О. Чмига // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2006-2/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/C06cvoftm.pdf>
29. Чмига В. О. Система підготовки державних службовців у Франції: автореф. дис. канд. з наук. з держ. упр. : 25. 00. 05 «Галузеве управління» / Чмига В. О., УАДУ при ПУ. – К. : УАДУ, 2002. – 20 с.

## REFERENCES:

1. Bashtannyk, V.V., 2011. Reformuvannya derzhavnogo upravlinnya v konteksti Evropeyskikh integratsiynih protsesiv [Reforming of state- administration in the context of European integration processes], Doctor of Science Thesis, Theory and History of Public Administration, National Academy of Public Administration, Kyiv, 36 (in Ukrainian).
2. Bereznyy, V. O., 2011. Reformuvannya derzhavnoyi sluzhby u Frantsiyi [Public service reforms in France], Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya 2, 364-371. Access: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2011\\_2\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_2_52) (in Ukrainian).
3. Bezes, Ph., Jeannot, G., 2013. Public Sector Reform in France: Views and Experiences from Senior Executives, Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS): [www.cocops.eu](http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France_WP3-Country-Report.pdf), 65. Access: [http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France\\_WP3-Country-Report.pdf](http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France_WP3-Country-Report.pdf) (in English).
4. Bezes, Ph., 2009. Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008), Presses universitaires de France, coll. «le lien social», 519 (in French).
5. Constitution du 4 octobre 1958, Version consolidée au 09 avril 2017, Legifrance. Access: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006071194> (in French).
6. Corbett, A., 2010. Public management policymaking in France: legislating the Organic Law on Laws of Finance (LOLF), 1998 – 2001, Governance 23 (2), 225 – 249 (in English).
7. Vol'man, H., 2007. Organizacija gosudarstva vo Francii i Germanii: mezhduterritorial'nost'ju i funkcional'nost'ju [Organistaion of the State in France and Germany: between territoriality and functionality], Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija. 2, 59-89 (in Russian).
8. Obolonskij, A.V., Barabashev A.G., 2000. Gosudarstvennaja sluzhba (kompleksnyj podhod) [Public service (complex approach)], «Delo», Moscow, 440 (in Russian).
9. Demmke, Ch., Bossaert, D., 2003. Civil Services in the Accession States, New Trends and the Impact of the Integration Process, European Institute of Public Administration Maastricht, 107 (in English).
10. Demmke, Ch., 2010. Civil Services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service, vol. 2, pp. 5-11. Access: [http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936\\_Eipascope\\_2010\\_2\\_Article1.pdf](http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936_Eipascope_2010_2_Article1.pdf) (in English).
11. Demmke, Ch., 2004. European Civil Services Between Tradition and Reform, European Institute of Public Administration, Maastricht, 202 (in English).
12. Duggett, M., Desbouvries M., 2011. The civil service in France: contested complacency, International Handbook on Civil Service Systems, Edited by Andrew Massey, Edward Elgar Pub, 327-346 (in English).
13. Kovbasiuk, Yu. V., Obolens'kyj, O. Yu., Ser'ohin, S. M. et al., 2012. Derzhavna sluzh-

- ba [Public service], 1, National Academy of Public Administration, Kyiv, Odessa, 372 (in Ukrainian).
14. Fauroux, R., Spitz B., 2002. Notre Etat : Le livre vérité de la fonction publique, Pluriel, 812 (in French).
15. Jeannot, G., 2003. The «service project» experience in the French civil service, International journal of public sector management 16 – 6, 459-467 (in English).
16. Kamto, M., 1997. Reaffirming public-service values and professionalism, The international review of administrative sciences. 63, 3, 295-308 (in English).
17. Kirmach, A., 2010. Pravove rehulyuvannya prokhodzhennya derzhavnoyi sluzhby: yevropeys'kyi dosvid ta yoho vprovadzhennya v Ukraini [Legal regulation of the civil service: European experience and its implementation in Ukraine], Candidate of Science Thesis, Administrative law; financial law; information law, Institute of State and Law named after V. M. Koretskyi of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv 20 (in Ukrainian).
18. Knill, C., 1999. Explaining Cross - National Variance in Administrative Reform : Autonomous versus Instrumental Bureaucracies, Journal of Public Policy 19, 113-139 (in English).
19. Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions, Version consolidée au 09 avril 2017, Legifrance. Access: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGI TEXT000006068736&dateTexte=vig> (in French).
20. Medushevskij, A., 2005. Teoriya konstitucionnykh ciklov [Theory of constitutional cycles], Izd. Dom GU VShJe, Moscow, 574 (in Russian).
21. Kovbasiuk, Yu.V., Vashchenko, K.O., Surmin, Yu.P., 2013. Modernizatsiia derzhavnogo upravlinnia ta yevropeiska intehtatsiia Ukrainy [The modernisation of public administration and Ukraine's European integration], endorsed by prof. Yu.V. Kovbasiuk, NADU, Kyiv, 120 (in Ukrainian).
22. Bahmet, M.O., Ivanov, M.S., Furtatov, V.S., 2007. Orhanizatsiia derzhavnoi sluzhby v Ukraini: teoriia ta praktyka [Organization of public service in Ukraine: theory and practice], Vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, 244 (in Ukrainian).
23. Onufriyenko, O., 2016. Modeli orhanizatsiui derzhavnoyi sluzhby u konverhentnykh suspil'stvakh: porivnyal'nyy analiz [Models of organisation of public services in convergent societies^ comparative analysis, Zb. nauk. prats' «Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya», KharRI NADU, Kharkiv, 1 (49), 153-160. Access: <http://www.kb-uapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2016-1/doc/5/03.pdf> (in Ukrainian).
24. Pollitt, Ch., Bouckaert, G., 2011. Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State, Oxford University Press, Oxford, 3 edition, 352 (in English).
25. Ralduhin, Ye., 2000. Derzhavna reforma u Frantsiyi: istorychnyy aspekt [State reform in France: historical aspect], Visnyk derzhavnoyi sluzhby Ukrainy 2., 71-82 (in Ukrainian).
26. Rohr, J., 2009. French Public Administration, PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY, Edited by K. Tummala, I, 165-182. Access: <http://www.eolss.net/sample-chapters/c14/e1-34-03-01.pdf> (in English).
27. Pustovoyt, L., 2010. Systema derzhavnoho upravlinnya Respubliky Frantsiya: dosvid dlya Ukrainy [Public administration system of French Republic^ experience for Ukraine], edited by Yu. Kovbasyuk, NADU, Kyiv, 56 (in Ukrainian).
28. Chmyha, V., Derzhavna sluzhba Frantsiyi : tradytsiui i modernizatsiya [French public service: traditions and modernization]. Access: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP/2006-2/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/C06cvoftm.pdf> (in Ukrainian).
29. Chmyha, V. O., 2002. Systema pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv u Frantsiyi [The system of public servants training in France]. Candidate of Science Thesis, Sectoral Administration, NADU, Kyiv, 20 (in Ukrainian).